



Artikel



5pm Radio



Blaue Stunde



Meldungen



Publikationen

» vorheriger Beitrag

nächster Beitrag »

ARTIKEL



Tweet



Empfehlen



New Followership: Wie verändert die Digitalisierung die Kultur des Folgens?

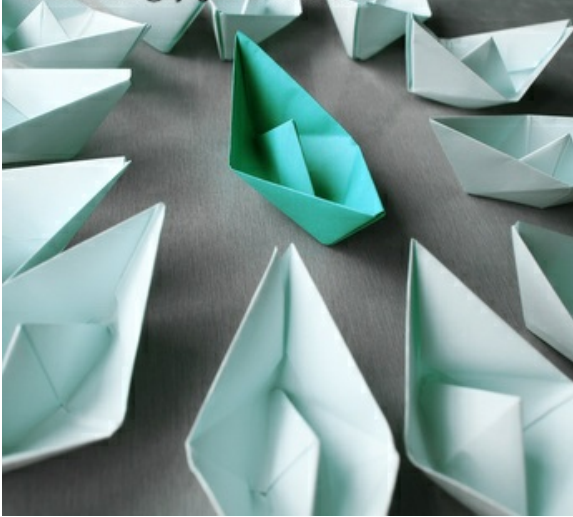
Beitrag von **Dr. Monika Setzwein**

21. August 2018



» Blogartikel abonnieren

THEMEN



Fast immer, wenn es um das Thema Führung geht, liegt der Fokus auf denen, die führen – auf den Führungskräften. Die andere Seite der Führungsbeziehung – die Follower – wird nicht beachtet. In den Debatten um die Digitalisierung ist das nicht anders: Führungskräfte sollen mit Verhaltensänderungen und erweiterten Skills auf den Wandel reagieren, ein neues Führungsverständnis an den Tag legen und neue Führungskonzepte umsetzen. Über eine Kultur des Folgens und veränderte Anforderungen an Follower denkt hingegen kaum jemand nach. Der US-amerikanische Sozialpsychologe Jonathan Haidt vergleicht diese Diskrepanz mit dem Versuch, ein Phänomen wie das Händeklatschen zu verstehen, indem man nur die linke Hand untersucht. Absurd, würde man meinen, und ebenso absurd ist auch die einseitige Konzentration auf Führungskräfte im Zusammenhang mit dem

Thema Führung.

Dennoch sind wir diese Einseitigkeit so gewohnt, dass es schwerfällt sich davon zu lösen. Wer kann sich schon einen Masterstudiengang in Followership Msc. vorstellen? Oder Trainings und Weiterbildungen für erfolgreiche Gefolgsleute? In welchen Stellenanzeigen werden Followerqualitäten gefordert? Und, ganz ehrlich, wer würde von sich selbst freimütig behaupten, dass er oder sie eine Granate im Folgen ist? Führen gilt als sexy, Folgen eher nicht. (In der Praxis sieht die Sexyness dann allerdings schon wieder anders aus, wenn vor allem Jüngere merken, dass Führen durchaus seine unbequemen Schattenseiten hat. Aber das ist ein anderes Thema, zu dem ich auch schon gebloggt habe, s.u.). **Hinter diesen Bewertungen stehen kulturelle Zuschreibungen, die historisch tradiert sind.** Vor allem der militärische Kontext von Befehl und Gehorsam hat hier seine Spuren hinterlassen und reichte lange Zeit bis in Bildung, Erziehung und Beruf hinein. Auch wenn sich in den letzten Jahrzehnten die Praxis von Führen und Folgen in den genannten Bereichen stark gewandelt hat, haften die stereotypen Bewertungen weiter in den Köpfen.

Durch den digitalen Wandel verändern sich die Führungsbeziehungen und damit auch die Anforderungen an die Beteiligten. Es wird mehr dezentrale Einheiten geben und crossfunktionale Teams, die sich immer neu zusammensetzen. Gleichzeitig wachsen dadurch aber auch die Anforderungen an die Koordination und Steuerung dieser Einheiten, die strategisch nach einem übergeordneten Ganzen ausgerichtet werden müssen. Führung wird keinesfalls „überflüssig“ werden oder Führungskräfte sich selbst „abschaffen“ wie gelegentlich behauptet. **Führung wird künftig aber immer weniger mit formellen Hierarchien und der Entscheidungsmacht einzelner Personen zu tun haben.** Als Aufgabe in einem komplexen System wird es bei „Führung“ in Zukunft immer stärker darum gehen, die richtigen Menschen für die Bearbeitung einer gemeinsamen Sache zusammenzubringen und zu begeistern – und organisationale Strukturen zu schaffen, in denen dies möglich ist.

Agilität Architektur
Ausbildung Change
Management DevOps
Digitalisierung Enterprise 2.0
Feedback Führung
Innovation Kanban
Kommunikation
Komplexität Konflikte
Literaturtipps Motivation
Planung Produktmanagement
Project
Management
Psychologie
Requirements Engineering
Scrum
Selbstmanagement
Storytelling Studie Tools
Tooltipp Turnaround
Management Video
Webtipp Wissensmanagement

★ MEISTGELESEN

Blockchain – immer mehr
Unternehmen folgen dem Trend

Too old to work, too young to
die? Warum die Generation 50+
bei jungen Unternehmen alt
aussieht

Shared versus Full-Stack IT - Eine
Entscheidungshilfe

Führen und Folgen sind Dinge, die wir tun, Verhaltensweisen, soziale Praxis – sie sind keine Eigenschaft einer Person, kein Attribut der Identität. In der sich wandelnden Arbeitswelt müssen wir lernen, unsere Verhaltensvariabilität zu erweitern. **Es wird immer mehr Situationen geben, in denen Führungskräfte mal folgen und Follower mal führen müssen.** Insofern ist es total falsch, nur an den Kompetenzen der Führungskräfte herum zu trainieren.

Sich als Follower aktiv, kompetent und flexibel in die Führungsbeziehung einzubringen ist eine Fähigkeit, die in der sich wandelnden Arbeitswelt immer wichtiger wird. Doch genau hier hapert es: Viele Menschen sehen sich am liebsten in einer Führungsrolle, sei es formell in der Hierarchie (wofür laufend neue Titel erfunden werden), als Spezialist/in für ein bestimmtes Thema, als Mentor/in oder informell als emotionale Führungsfigur (Vertrauensperson, „Mutter der Kompanie“). Wird der Boden für den (nicht immer explizit ausgesprochenen) Führungsanspruch entzogen, wissen viele nicht, wie sie ihre Leistung in den Dienst einer Sache stellen können. Ihre Arbeit wird dadurch ineffektiver und sie bringen ihre Fähigkeiten weniger ein. Sarah Krasker, die diese Beobachtung im Rahmen ihrer Forschung wiederholt in Workshops, bei Gruppenarbeiten und in Projektteams gemacht hat, nennt dies das **„can’t lead won’t follow“-Phänomen.**

Folgen ist ebenso wie Führen eine anspruchsvolle Aufgabe, und es erfordert spezifische Qualitäten. Gute Follower sind eigeninitiativ, kritisch, lösungsorientiert. Sie räumen Probleme aus dem Weg, unterstützen ihre Vorgesetzten und TeamkollegInnen und verhalten sich loyal. **Gute Follower sorgen letztlich dafür, dass es gute Führungskräfte gibt.** Denn schlechtes Führungspersonal baut seinen Einfluss häufig auf unkritischen, gleichgültigen und innerlich emigrierten Followern auf.

Um so etwas wie „New Followership“ zu etablieren, braucht es einen Bedeutungswandel. Solange „Folgen“ bei der Mehrheit der Beschäftigten negativ konnotiert ist und sie reflexartig an Unterwürfigkeit, Gehorsam und niedrigen Status denken, wird sich kaum jemand für die Followerrolle begeistern können. **„Führen“ und „Folgen“ müssten als gleichwertig betrachtet werden, ähnlich wie „Senden“ und „Empfangen“ im Kontext von Kommunikation.** Womöglich brauchen wir im deutschsprachigen Raum auch andere Begriffe, um einen Bewusstseinswandel zu befördern. Nicht zufällig greife auch ich hier auf die Anglizismen zurück. „Gefolgschaft“, „Folgende“, „Gefolgsleute“ – klingt alles irgendwie nach dicker Staubschicht.

Die Weiterentwicklung (oder wenigstens die Diskussion) einer Kultur des Folgens wird aus meiner Sicht zu Unrecht völlig vernachlässigt. Wie stehen Sie zu diesem Thema? Anregungen und Kommentare sind herzlich willkommen.

Zum Weiterlesen:

Leadership – nur wer folgen kann, kann führen!

Troubleshooting im Workshop - schwierige Situationen gelassen überstehen

NEUESTE KOMMENTARE

setzwein: Vielen Dank für die lesenswerte Ergänzung. ❖

J. Ludwig: Agile Methoden sind für mich ein Muss in der heutigen Zeit. Die ❖

marie: Dieser Ansatz ist definitiv eine moderne Antwort Mitarbeiter zu führen ❖

Patrick Schönfeld: Danke für den Artikel, zu dem ich noch anmerken möchte: Und so baut man ❖

Patrick Schönfeld: Ich schätze, die Schwierigkeit mit der Follower-Rolle ist, dass damit das ❖

NEUESTE ARTIKEL

1// Likeokratie und Bewerteritis – jetzt bewerten die Unternehmen zurück

2// Digitalisierung – umfassender

- Leadership – nur wer folgen kann, kann führen!
- Führen und Folgen
- Wie unsexy sind Führungspositionen?
- Delegieren Sie! Wie Sie mit Delegation Power, Transparenz und Teamgeist fördern

Quelle Foto: @ dyageleva – Fotolia.com

| 0 Kommentare

Wandel in der Organisation von Unternehmen

3// New Followership: Wie verändert die Digitalisierung die Kultur des Folgens?

4// Sinnvoll: über die Zuschreibung von Sinnhaftigkeit in Unternehmen

5// Was macht eigentlich die Konkurrenz? Konkurrenzanalyse für Einsteiger

» vorheriger Beitrag

nächster Beitrag »

Diese Website nutzt Cookies, um bestmögliche Funktionalität bieten zu können. [OK](#) | [Warum?](#)